



Un modèle organisationnel du changement?

Yvon Pesqueux

► To cite this version:

Yvon Pesqueux. Un modèle organisationnel du changement?. Colloque "Valeur et responsabilité sociale ou sociétale des organisations", Apr 2008, Lyon, France. pp.PESQUEUX. hal-00494184

HAL Id: hal-00494184

<https://hal.science/hal-00494184>

Submitted on 22 Jun 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UN MODELE ORGANISATIONNEL DU CHANGEMENT ?

Yvon PESQUEUX
CNAM
(France)

Résumé

Le projet de ce texte est de penser l'organisation, qu'il s'agisse de la percevoir comme un objet (*organization*) ou comme un processus (*organizing*) à partir des catégories qui relèvent du changement dont la partialité est ici assumée. Avec cette tentative, on n'est pas seulement sur le plan de la métaphore qui consisterait à jouer avec les mots mais sur l'ambition d'aller au-delà d'un usage métaphorique du vocabulaire du changement. Il s'agit en effet de voir en quoi le changement peut être fondateur d'un modèle organisationnel. Après avoir rapidement défini ce qu'est un modèle organisationnel, ce texte abordera l'examen des conditions de possibilité d'un modèle organisationnel du changement avant d'aboutir à la conclusion qui viendra lier "projet" et "changement".

INTRODUCTION

Le projet de ce texte est de penser l'organisation, qu'il s'agisse de la percevoir comme un objet (*organization*) ou comme un processus (*organizing*) à partir des catégories qui relèvent du changement dont la partialité est ici assumée. Avec cette tentative, on n'est pas seulement sur le plan de la métaphore qui consisterait à jouer avec les mots mais sur l'ambition d'aller au-delà d'un usage métaphorique du vocabulaire du changement. Il s'agit en effet de voir en quoi le changement peut être fondateur d'un modèle organisationnel. Après avoir rapidement défini ce qu'est un modèle organisationnel, ce texte abordera l'examen des conditions de possibilité d'un modèle organisationnel du changement avant d'aboutir à la conclusion qui viendra lier "projet" et "changement".

DES MODELES ORGANISATIONNELS

Rappelons rapidement ce dont il s'agit quand il est question de modèle organisationnel (Pesqueux, 2002) car c'est aux fondements des modèles qu'il est d'abord question de s'intéresser, le premier aspect étant celui de réduction, réduction allant de pair avec une simplification et le second en étant l'aspect normatif. Dans toute référence à un modèle, l'aspect réduction de la réalité tendrait à mettre en avant l'aspect "passif" de la représentation là où, dans son acceptation normative, ce serait l'aspect "actif" de l'identification qui l'emporterait.

C'est ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne vient, en conséquence, limiter la production de modèles. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle. Modéliser se distingue à ce titre de modèle : la modélisation est le processus, avec ses caractéristiques propres là où le modèle est le résultat, avec ses caractéristiques propres elles aussi. La modélisation est bien sûr reliée au modèle, mais ce sont aussi deux histoires différentes dans la mesure où le modèle possède une dimension performative d'auto-réalisation quand il est accepté, ce qui vient alors distinguer son histoire de celle de la modélisation. On pourrait, à l'instar de L. Sfez (2002), parler à ce propos de "personnage conceptuel" dans la mesure où le modèle n'est ni un personnage historique, ni un héros, ni un mythe, mais une production discursive en synchronisation avec un territoire et une époque. Ce personnage tiendrait sa substance de la répétition d'éléments de "réalité" et se positionnerait au regard d'objets de référence.

L'investigation du monde des organisations, l'interprétation et la compréhension des phénomènes observés seraient donc impossibles sans se référer à un modèle. C'est le modèle qui fournit l'ensemble des concepts et des relations qui s'établissent entre eux en permettant ainsi d'appréhender les organisations en en proposant une représentation. La construction de la vérité ou sa reconnaissance et la perception des éléments de réalité est donc toujours contingente (par rapport au modèle), partielle (car, par nature, les modèles simplifient même s'ils ne sont pas forcément présentés comme tels) et programmatrice (elle crée en retour une forme de vérité cohérente avec la manière dont le modèle en parle). La représentation peut donc différer suivant les modèles appliqués alors que les éléments visés sont identiques. Mais un modèle ne nous intéresse que dans la mesure où il apporte un enrichissement en termes d'intelligibilité des choses.

Sa validité sera donc jugée suivant :

- son fondement théorique comme, par exemple, sa capacité à proposer des "lois" à partir des régularités observées,
- sa capacité d'interprétation,
- la validité de ses prédictions, c'est-à-dire la possibilité de le vérifier par l'examen des faits.

La construction de modèles nouveaux n'est pas seulement une fin en soi. Elle sert, entre autres, dans un domaine comme celui des "sciences des organisations", à mieux définir les techniques, méthodes et outils appliqués ou à fonder des critiques dans le domaine couvert par le modèle. C'est pourquoi, comme on le soulignait plus haut, la représentation de la vérité qu'ils offrent conduit, en retour, à créer, par interaction, une certaine réalité. En "sciences des organisations" comme dans les autres disciplines, le recours aux modèles est systématique même si leurs postulats restent assez souvent implicites d'où l'importance de les révéler en même temps que les positions épistémologiques qui les justifient (positivisme ou constructivisme). Ce sont aussi ces choix qui conduisent à légitimer la scientificité en tant que telle du modèle et du champ des "sciences des organisations" dans lequel ils s'insèrent.

Pour leur part, M. Boyer & R. Freyssenet (2002, p. 8) rappellent l'existence de quatre modalités de conceptions des modèles en sciences sociales :

- un idéal à atteindre,
- la stylisation d'un ensemble de traits réellement existants,
- une construction d'enchaînements logiques à partir de comportements supposés fondamentaux des acteurs,
- une réponse cohérente aux problèmes nés des évolutions antérieures.

Par organisation, nous entendons ici tout ce qui concerne la vie en société dans des entités aux dimensions plus réduites que la société. Mais, comme le souligne A. Hatchuel (2002), le contact avec l'objet repose d'emblée sur deux alternatives pourtant indissociablement liées : l'organisation comme activité organisatrice (avec des techniques mais aussi une réflexion sur les agents et les collectifs où elles s'exercent) et les organisations comme lieu d'exercice de ces activités qui fait alors de l'organisation un lieu d'urbanisation des activités organisationnelles entre outils et agents organisationnels. Toute la gageure est donc de parler souvent de manière assez indissociable de ces deux aspects alors que les référents en sont différents.

Rappelons également les quatre critères qu'il suggère comme venant fonder un modèle organisationnel (Hatchuel, 2000) :

- une vision qui dépasse la dimension des techniques d'organisation,
- un dépassement des spécificités sectorielles,
- l'existence d'institutions permettant la formulation et la diffusion du modèle (écoles, chercheurs, groupes de professionnels, etc.),
- des concrétisations exemplaires.

L'ensemble de ce qui est aujourd'hui qualifié d'organisations pose au moins la question de ses dimensions épistémologiques et politiques alors que les "sciences des organisations" réduisent le plus souvent ce champ à un ensemble de techniques utilitaires applicables aux entreprises. Il se pose donc le problème de la constitution des savoirs propres à l'entreprise et à l'organisation au regard d'une perspective qui reste souvent d'apparence strictement technicienne, alors que nous postulons ici que leur inscription sociale tend à leur donner toutes les caractéristiques d'une "Raison organisationnelle".

Rappelons en effet l'implicite qui recouvre la façon de parler de ces "objets" (Pesqueux, 2002). Un des contacts avec les organisations se fait le plus souvent par le discours. Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et de la représentation : le discours indique la représentation et la représentation indique le discours. En d'autres termes, parler de l'organisation s'inscrit dans une forme légitime qui permet d'en parler, forme légitime qui va elle-même conduire aux actions qui vont aller dans le sens induit par la manière d'en parler. C'est ce qui induit l'illusion qu'un thème organisationnel (comme l'apprentissage, par exemple) puisse valoir comme modèle. K. E. Weick (1995) parle à ce propos d'*enactment*. Il ne faut donc pas oublier le jeu des interactions qui opèrent entre le discours, les représentations et les effets que cela génère.

C'est à ce titre que l'on peut qualifier le modèle "Toyota" comme étant

aujourd'hui un modèle de référence, modèle venant succéder en quelque sorte, pour ce qui est de l'organisation industrielle au modèle "Ford". Le changement de lieu et le changement d'époque sont à cet égard significatifs. Toyota est effectivement devenu le n° 1 mondial de l'automobile. Mais un tel classement n'est pas, à lui seul, suffisant pour qualifier un modèle de modèle organisationnel. D'autres numéros "1" mondiaux de leur secteur ne peuvent servir à qualifier un modèle organisationnel, les raisons conceptualisées de leur succès étant alors réduite à la notion de *business model* comme Microsoft dans le secteur du logiciel, Google dans le secteur "Internet", etc. Le succès de la référence à Toyota marque à la fois la généralité du modèle (les traits de ce modèle d'organisation s'appliquent à toutes les logiques d'organisation industrielle) et son universalité (c'est-à-dire l'application de ses logiques dans le monde entier). Par ailleurs, la thématique de l'organisation industrielle est dépassée par ses apports aux logiques du management. La thématique de l'amélioration continue constitue aujourd'hui une des dimensions majeures des évolutions de l'Après "Trente Glorieuses".

LES CONDITIONS DE POSSIBILITE D'UN MODELE ORGANISATIONNEL DU CHANGEMENT

Les organisations sont perçues comme étant "soumises", depuis plusieurs années, à des changements structurels ou environnementaux. Ce rythme ne risque pas de ralentir puisque le changement est désormais envisagé comme une posture permanente affectant les entreprises et les individus qui les composent. C'est le commentaire de ce poncif qui nous a amené à parler de "dérive" organisationnelle (Pesqueux, Triboulois, 2004) au lieu de changement, tout comme la "dérive" des continents serait pour nous, humains, quelque chose "d'inéluctable".

À partir du moment où tout est changement, il est peut-être important de se poser la question de savoir si ce ne serait pas nos catégories gestionnaires qui finalement "créeraient" du changement au point d'en faire une chose "normale", c'est-à-dire une chose qu'il ne conviendrait pas de questionner. Dans le contexte des organisations, le changement s'inscrit dans le projet d'une société par essence "entrepreneuriale" et vient légitimer une aspiration au contrôle, en particulier celle d'un contrôle de son futur, comme le souligne A. Giddens (1994).

Avant même le changement organisationnel, le changement politique est une des constantes du discours et des actes. R. Rezsohazy (1996) dégage d'ailleurs trois modalités majeures du changement politique : la voie de la conservation (manifestation politique de la résistance au changement), la voie des réformes (dans laquelle les réformateurs ont recours à des moyens d'action admissibles, légaux, pacifiques sans pour autant exclure le conflit) et la voie de la révolution (processus de changement en dehors des cadres légaux, recours à la violence, élimination de l'adversaire). Des notions telles que crise, projet se retrouvent là aussi. On pourrait enfin mentionner la référence au changement comme forme de substitution au discours sur la croissance. Signe des temps ?

Les représentations du changement ont toujours évolué dans l'espace et dans le temps, suivant les sociétés et leurs cultures. C'est aussi cela qui influence profondément la prise en compte du changement dans le corps social. Les fondements culturels de la représentation du changement ont donc une influence considérable sur les contours de l'exercice de sa gestion et sur l'évaluation politique et morale qui en sera effectuée. Pour C. Castoriadis (1999), l'institutionnalisation tout comme l'institution de la temporalité trouveraient leur source dans un imaginaire social qui permet à la société de se rassembler autour d'un rapport au passé, au temps institué comme identitaire et au temps institué comme étant le présent. Les catégories du jugement de valeur sont ici plus qu'ailleurs encore fondamentalement liées à celles du jugement d'existence. La "bonne" façon de gérer le changement n'est pas en l'occurrence forcément la "meilleure" au regard de critères "objectifs", même si cet aspect constitue un implicite majeur dans la perspective gestionnaire du changement. À l'extrême, les techniques de gestion du changement pourraient constituer une forme de "code de bonne conduite" face au changement dont l'enracinement culturel devrait être soigneusement étudié. Et d'ailleurs peut être, faudrait-il explorer ce qu'une approche culturaliste du changement serait susceptible d'apporter ?

La capacité au changement rapide, à la réactivité face à "la fuite du temps", à la permanence d'une adaptabilité constante entraîne donc des douleurs de toutes sortes : psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelles. L'idée d'adaptation à l'environnement est, en effet, pour certains individus, insoutenable, inenvisageable du point de vue de la place qu'il occupe dans la structure. Accepter le changement, c'est mettre en péril le "cocon" que la structure tisse autour d'eux et qui leur empêche d'imaginer toute évolution possible sans remettre en cause les routines dans lesquelles ils se sont réfugiés, ce "bien-être organisationnel" étant la situation qu'ils défendront comme impératif de leur propre survie. Et pourtant *"le changement est aujourd'hui un objectif en soi, ou du moins est-il perçu comme si difficile qu'on oublie le reste. Le problème est de changer, de savoir changer et de contrer les mythiques résistances au changement. Les qualités d'adaptation tendent à primer sur les compétences et l'imprévisibilité de demain sur l'incompétence d'aujourd'hui"*. *"Le changement est à la fois modification d'une fonction, d'une situation, d'un mode opératoire, et transformation des modes de régulation de ceux-ci"* nous disent J.-P. Durand & R. Weil (1993). C'est d'ailleurs en cela que la thématique du changement organisationnel interfère aujourd'hui avec la problématique de l'identité et de l'identification car s'identifier au changement est impossible dans la mesure où ledit changement vient justement poser des problèmes d'identification.

De façon générale, il est possible d'affirmer que le concept de changement est présent dans de nombreuses disciplines. L'idée même de changement se réfère une théorie du temps, le plus souvent implicite dans la mesure où, pour penser le changement, il faut se référer à un avant... Parler d'un modèle du changement organisationnel, c'est donc appliquer cette thématique au champ des organisations, rendu ainsi spécifique des autres changements "à épithète", qu'il s'agisse de changement social, de changement politique ou de changement technologique. Parler de changement, c'est poser la question de la dialectique (ou

de la dualité) “ stabilité – changement ” dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, permanence, continuité de même que changement, mouvement, modification, mutation, métamorphose, transformation, adaptation, évolution, réforme se trouvent “ con-fondus ”, ce qui est le cas des discours sur la “ conduite du changement ” sans compter la relativité radicale des deux concepts l’un vis-à-vis de l’autre, l’un exprimant plus ou moins un état là où l’autre exprime l’idée d’un processus. Et d’ailleurs, dans la perspective du changement organisationnel, le concept de stabilité se trouvera presque toujours en fait relégué à l’ombre de celui de changement, comme point aveugle de ce dernier, en quelque sorte. Il n’existe d’ailleurs que peu de travaux consacrés à la stabilité. La stabilité peut-elle être comprise comme du “ non ” changement et donc alors, peu ou prou, comme de l’immobilisme et le changement peut-il, pour sa part, être compris comme de l’instabilité du fait de l’incertitude qu’il engendre ? C’est ainsi que J. H. Meija Morelos (2005) parle de “ demande de stabilité au regard de la perspective d’un “ ancrage de stabilité ” qui se réfère à des “ valeurs ”. Il propose aussi de faire de la demande stabilité une capacité de gestion, rejoignant en cela la thématique des *capabilities* tout en distinguant une stabilité destructrice d’une stabilité constructive. L’apologie du changement qui est très souvent effectuée se construit alors contre la stabilité et la permanence considérées comme de l’inertie et non, comme il est également possible de le concevoir (M. Feldman, 2005), comme la résultante de processus dynamiques. Le changement peut être représenté dans les catégories de l’évolution (il est alors vu comme un processus incrémental) ou de la révolution (on parlera alors de “ rupture ”). C’est aussi poser la question de la permanence, autre version de la stabilité, au regard de l’impermanence qui vaut pour le changement... à moins que la permanence soit celle du changement. C’est enfin poser aussi la question du modèle comme réduction de la réalité et comme norme. R. Durand & R. Calori (2006) se confrontent à la même logique mais en l’interprétant au regard de la dualité de l’identique et de l’autre sur la base de savoir si le changement ne peut s’interpréter que par rapport à ce qui reste inchangé. L’inchangé est ce qui reste intact. C’est en particulier ce qui est implicite dans les logiques de l’amélioration continue. C’est alors ce qui vient poser la question de savoir en quoi le changement conduirait à être différent.

Le changement organisationnel a donné lieu à une littérature foisonnante, tant d’ordre académique que professionnel, faisant le plus souvent l’apologie des procédures et réunie sous le label générique de “ gestion ” ou encore de “ conduite ” du changement. Dans le champ des “ sciences des organisations ”, c’est un des thèmes récurrents du comportement organisationnel (*Organizational Behavior*) alors que son fondement conceptuel dans l’autre partie de ce champ, celui des théories des organisations, est beaucoup plus hasardeux.

Le changement organisationnel traite de la logique d’adaptation de l’organisation au regard aussi bien de son environnement que d’elle-même. Il donne aujourd’hui lieu au thème “ stratégique ” du changement, aux discours et aux récits qui l’accompagnent, aux “ grilles ” et méthodologies liées et au développement de prestations de conseil. Il n’y a pas à proprement parler de fondement conceptuel clair de la notion de changement organisationnel puisqu’elle recouvre pêle-mêle des considérations liées à des modifications structurelles, d’autres liées à des processus d’accoutumance adressés au personnel et d’autres liées à la définition

stratégique de trajectoires de changement. Le changement organisationnel n'est pas, à proprement parler, uniquement considéré comme étant un changement réactif mais également "proactif", comme il est normal de le qualifier aujourd'hui. De plus, le modèle du changement organisationnel est particulièrement d'actualité avec la multiplication des fusions – acquisitions et des accords d'alliance depuis le début de la décennie 80 et, comme l'induit l'aspect biologique de la métaphore, il y est souvent question de survie.

C'est un discours dominant sur et dans l'entreprise et, par extension, dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les organisations, sur la base de l'argument que la réussite du changement est un facteur de compétitivité, de performance et finalement de réussite. C'est souvent un des vecteurs idéologiques du pouvoir de direction qui, comme son nom l'indique, sait, elle, dans quelle direction aller alors que les autres... ne font principalement que résister au changement.

C'est d'ailleurs dans cette perspective de l'exercice du pouvoir de direction que s'effectue la confusion la plus souvent rencontrée entre évolution, adaptation et changement. L'évolution naît du contexte, elle n'a pas de sens *a priori*. Elle conduit à la condamnation de pans entiers d'activités, par exemple du fait de l'adoption de nouvelles techniques par d'autres qui rendent ainsi son activité obsolète. Les composants intégrés ont ainsi condamné la règle à calcul sans qu'aucun des agents des entreprises qui les fabriquaient n'ait "failli" en quoi que ce soit. C'est l'évolution qui suscite ici l'adaptation. Changer, c'est s'adapter à l'évolution qui, elle-même n'a pas de sens. On retrouve cette idée chez C. Darwin (trad. 1989) à propos de la sélection naturelle. Mais changer, c'est aussi, pour ce qui concerne les organisations, contribuer à la construction de l'évolution. Au lieu d'une conception passive de l'évolution, on en arrive ainsi à une conception active en remarquant que cela ne se produit pas du fait d'une seule entreprise dans une perspective plus lamarckienne. Une telle entreprise, comme le remarquait déjà J. Schumpeter (trad. 1999), ne bénéficie que temporairement du monopole de son innovation. L'auteur faisait même de la quête de cette position de monopole temporaire le moteur de l'entreprise et l'essence de l'entrepreneur : répondre de façon plus adaptée à la demande, en attendant d'être rattrapé et dépassé par ceux qui, commençant plus tard, peuvent ainsi faire mieux. C'est là que réside pour lui la créativité du capitalisme.

C'est ainsi que l'on pourrait synthétiser les postures possibles pour ce qui concerne un modèle organisationnel du changement de la façon suivante :

- L'utilisation du terme de changement comme facilité de langage car rien n'est stable dans une organisation, mais, en utilisant ce mot, on veut mettre l'accent sur ce qui est processus dynamique.
- Le changement au regard d'un "avant" et d'un "après", posture qui sert à mettre en avant la dualité "stabilité – changement", la stabilité se référant à un temps "long" là où le changement se réfère plutôt à un temps "court".
- Le changement comme évolution où l'on distinguera l'évolution continue de l'évolution brutale.
- Le changement comme représentatif de "tensions" qui se traduiront dans les pratiques du changement organisationnel comme ce qui va permettre de se référer à des "fondements" qui vont se focaliser sur les origines, les formes ou bien encore les modalités du changement. Pour ce qui concerne les origines du

changement, on va distinguer entre l'organisation elle-même, ce qui va se traduire le plus souvent par la mise en exergue d'un volontarisme managérial "éclairé" ou bien son environnement, l'organisation se devant alors de "réagir". pour ce qui concerne les formes du changement, on va se référer à un changement incrémental ou radical, on parlera alors de "rupture". Mais la référence à un horizon de temps est alors nécessaire car un horizon suffisamment "court" peut toujours permettre d'interpréter le changement incrémental comme du changement "radical". Pour les modalités, on se référera à de la conduite (mettant une nouvelle fois l'accent sur le volontarisme managérial) ou à de l'accompagnement qui est une modalités plus "humble" du changement. Parler de changement organisationnel est en général "con-fondre" ces tensions avec un dosage plus ou moins important accordé à l'un ou l'autre d'entre elles.

CONCLUSION : PROJET ET CHANGEMENT

La gestion du changement et sa mise en œuvre comme projet n'ont sûrement pas fini d'occuper le champ des préoccupations des agents organisationnels et des observateurs de la vie des organisations.

L'objectif du projet est de faire partager le destin formulé par l'ensemble des agents organisationnels. Le projet, à partir d'un contenu large, tente de prendre en compte les modalités managériales classiques et les réalités subjectives suivant quatre lignes directrices :

- La volonté d'enracinement historique avec la fondation d'une histoire vécue ensemble pour créer un sentiment d'appartenance,
- La détermination d'un code avec référence à des valeurs qui guident l'action pour développer le consensus minimum,
- L'émergence d'un défi collectif avec un "grand" dessein pour donner sens à l'activité de chacun,
- Des règles du jeu dans la gestion du quotidien pour donner les bases d'une justice interne.

Le projet est le "résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires à la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre apparemment "libre", c'est-à-dire non contrainte, permettrait à l'organisation de s'orienter ou de se réorienter comme une ensemble humain et non une machine".

Le projet ne serait-il pas alors le "signe" de l'existence d'une société qui serait devenue "entrepreneuriale" et dont le projet serait de conduire les agents organisationnels à "réduire" la distance qui existe entre leur représentation et celle de l'équipe qui exerce le changement et si, par la même occasion, la référence au changement ne tendrait pas à prendre la dimension symbolique d'un mythe organisationnel ? Le modèle organisationnel du changement prendrait alors la dimension politique de la "domination – soumission".

Et si l'on cherche à trouver des éléments communs aux catégories du changement, on pourrait ainsi les résumer :

- Le changement résulte de l'interaction qui opère entre des agents (d'où l'impossible stabilité) et donc, s'intéresser au changement, c'est nécessairement

raisonner en dynamique.

- En matière sociale, perspectives lamarckiennes et perspectives darwiniennes ne sont pas incompatibles, fondant ainsi la légitimité accordée dans le domaine aux références évolutionnistes et à la métaphore biologique de combinaison de l'inné et de l'acquis.
- C'est cette combinaison de l'“ inné ” (avec l'importance accordée aux routines organisationnelles) et de l'“ acquis ” (avec l'importance accordée aux connaissances tacites) organisationnel qui fonde la proximité du changement et de l'apprentissage.
- Les phénomènes aléatoires y jouent un grand rôle.
- Le changement organisationnel a aussi quelque chose à voir avec l'auto organisation dans la mesure où, dans le changement, quelque chose s'organise sans que ceux qui y participent en soient nécessairement conscients (d'où l'impasse de la conduite du changement).
- Les “ décrets ” hiérarchiques y jouent néanmoins un rôle important car ce sont y qui “ créent ” de l'organisation.
- L'évolution technique y joue un rôle important, l'organisation étant de substance socio-technique.

Bibliographie

- ARGYRIS C., SCHON D. A., *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978.
- BOYER R., FREYSSINET M., *Les modèles productifs*, Editions La découverte, collection “ repères ”, n° 298, 2002.
- CASTORIADIS Cornélius, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection “ points – essais ”, n° 383, Paris, 1999, p. 310 et suivantes.
- DARWIN Charles, *L'origine des espèces*, Editions la Découverte, Paris, 1989
- DURAND J.-P., WEIL R., *Sociologie contemporaine*, Vigot, 1993, p.134.
- DURAND R. Calori R., *Sameness, Otherness? Enriching Organizational Change Theories with Philosophical Considerations on the Same and the Other*, American of Management Review, vol. 31, n° 1, 2006, pp. 93-114
- FELDMAN Martha, *Learning and Micro-practices : Rethinking Strategy and Organization*, Congrès de l'Academy of Management 2005.
- GIDDENS Anthony, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994.
- HATCHUEL A., *Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique*, Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 17, n° 3, 2000, pp. 9-14.
- HATCHUEL Armand, Quel horizon pour les sciences de gestion, In DAVID A., HATCHUEL A. Coord. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, Paris, 2002, p. 13.
- MEIJA MORELOS J. H., *Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines*, thèse HEC, 2005.
- PESQUEUX Yvon, *Organisation : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002.
- PESQUEUX Y., TRIBOULOIS B., *La dérive organisationnelle*, L'Harmattan, collection “ Dynamiques d'entreprises ”, Paris, 2004.
- REZSOHAZY Roland, *Pour comprendre l'action et le changement politiques*, Duculot, Bruxelles, 1996.
- SCHUMPETER Joseph, *Théorie de l'évolution économique – recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris, 1999.
- SFEZ Lucien, *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection “ la couleur des idées ”, Paris, 2002.
- WEICK K. E., *Sensemaking in organizations*, Sage, 1995.